

処理学としての経営政策論（上）

——メロヴィッツの所論を中心として——

菅 家 正 瑞

- 一、序
- 二、経営の特質
- 三、経営経済学の体系
- 四、経営政策論の内容……………以上本号
- 五、企業政策論の展開……………以下次号
- 六、処理の諸原則
- 七、メロヴィッツの所論の検討
- 八、結

一、序

ドイツの経営経済学において、いわゆる、「経営政策」(die Betriebspolitik) ないし「経営経済政策」(die betriebswirtschaftliche Politik od. die Betriebswirtschaftspolitik), あるいは「企業政策」(die Unternehmungs-od. Unternehmenspolitik) に関する問題が取り上げられたのは、決して新しいことではない。既に、第2次大戦前に、それは、「価格政策」、「操業度政策」あるいは「経営的社会政策」ないし「社会的経営政策」という形で、個別的に問題とされ、研究されていたのである。しかし、その体系的取り扱いは、第2次大戦後のことであると解される。ザンディッヒ(Sandig, C.) は、1953年に『経営の管理、経営経済政策』⁽¹⁾を著し、これは、経営政策という問題領域での初めての体系的展開の試みであると解されうるのである。⁽²⁾また、フィッシャー (Fischer, G.) は、経営経済学を経営管理論として展開し、その中で、経営政策論の位置づけを試みた。⁽³⁾

ところで、メロヴィッツ (Konrad Mellerowicz) は、経営政策論の体系的展開の試みを、既に1951年に明らかにしているのであるが、⁽⁴⁾その著『一般経

『経営経済学』⁽⁵⁾の中で、経営経済学における経営政策論の体系的位置づけを試み、さらに、『企業政策論』全3巻⁽⁶⁾において、企業政策論の体系的論述を展開している。そこで、本稿では、メレロヴィッツの経営政策論についての所論を、上述の『一般経営経済学』第1巻、及び『企業政策論』第1巻『基礎編』を中心として取り上げ、検討することとする。⁽⁷⁾

注1) Sandig, C., *Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik*, 1. Aufl., Stuttgart 1953. *Betriebswirtschaftspolitik*, 2. Aufl. von „Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik,“ Stuttgart 1966.

2) 拙稿, 「管理意思決定の理論としての経営経済政策論——ザンディッチの所論を中心として——」, 『経営と経済』, 第61巻第1号, 昭和56年6月, を参照されたい。

3) Vgl., Fischer, *Politik der Betriebsführung*, Stuttgart 1962. なお, 拙稿, 「フィッシャーの経営政策論(上)(下)」, 『経営と経済』, 第61巻第4号・第62巻第1号, 昭和57年3月・6月, も参照されたい。

4) Vgl., Mellerowicz, K., *Ausbau der Betriebswirtschaftslehre durch Entwicklung einer wissenschaftlichen Betriebspolitik*, *Der Betrieb*, 4 Jahrgang, 1951.

5) Mellerowicz, K., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 1. ~ 5. Bd., Berlin / New York 1973, 1970, 1971, 1968, 1971.

6) Mellerowicz, K., *Unternehmenspolitik*, 1. 2. 3. Bd., Freiburg i. Br. 1976, 1965, 1971.

7) 本稿で検討する, メレロヴィッツの著書は次のものである。

1. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 1. Bd., 14., veränderte Aufl., Berlin / New York 1973.

2. *Unternehmenspolitik*, 1. Bd.: Grundlagen, 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1976.

二、経営の特質

われわれは、まず、メレロヴィッツの展開する経営経済学の体系を概観しなければならぬであろう。なぜならば、彼においては、「経営政策論」は、「経営経済学の最後の分枝」として、彼の展開する経営経済学を完結するものとして捉えられており⁽¹⁾、したがって、彼の経営政策論の特質を把握するた

めには、その前提として、彼の経営経済学における経営政策論の位置づけを明確にし、かつ、その経営経済学の特徴を認識する必要があるからである。しかし、われわれは、この問題に立ち入る前に、まず、「経営」の特質に関する彼の主張を見なければならない。

（1）経営の経済活動

メレロヴィッツによれば、経営経済学の研究対象をなすものは、「経営」(der Betrieb) であり、「経営の経済」(die Wirtschaft des Betriebes) である。すなわち、「経済活動を営む経営」(der wirtschaftende Betrieb)⁽²⁾こそが、その対象をなすに外ならないのである。ここに、経営とは、ゾンバルト (Sombart, W.) の定義にしたがって、「行為の計画的な継続的遂行のための準備であり、『組織化された事業装置』である」(der Betrieb ist die Veranstaltung zum planmäßigen Dauervollzug von Handlungen, ist „organisierte Werkverrichtung“) と規定される。経営にはさまざまな種類を見い出すことができるのであるが、⁽³⁾経営経済学の対象となるものは、そのなかのひとつである「経済経営」(der Wirtschaftsbetrieb) のみであり、「経営」という時には、常に、この「経済経営」が意味されることとなるのである。

さて、ここでわれわれは、このようなメレロヴィッツの経営の定義は、歴史を越えた一般的概念として把握されざるをえないことに注意しなければならないであろう。事実、彼においては、それは経済体制を越えた越歴史的な体制無関連の概念として把握されており、経営の歴史的形態としての資本主義的経営が「企業」(die Unternehmung) として定義されているのである。

「経営」なる概念は、体制無関連の概念として、体制関連の概念たる「企業」の上位概念をなし、「企業」なる概念は、「経営」の歴史的形態としてその下位概念をなすのである。ここに、われわれは、彼の展開する経営経済学が、その研究対象の定義により、必然的に体制無関連のなものとなりうる要因を既に内包していることを注意しなければならないであろう。

ところで、メレロヴィッツは、経営が二つの領域を有することを指摘している。「技術的領域」(die technische Sphäre) と「経済的領域」(die wirtschaftliche Sphäre) と称されるものがそれである。他方、彼は別の個所で、経営が、「技

術的・経済的領域」(die technisch-ökonomische Sphäre)と「社会的領域」(die soziale Sphäre)という二つの領域を有するものであるとも指摘している。⁽⁴⁾これは、要するに、彼においては、経営は、技術的・経済的・社会的な三つの領域を有するものなのであるが、技術的・経済的な両領域は、相互に交差し分離しえないものとして、一体的な関連をなすものとして把握され、社会的領域とはこの点で一線を画するものとして区別されて捉えられているものと解されるのである。それ故、経営は、「経済的で社会的な統一体」(eine wirtschaftliche und soziale Einheit)として、あるいはまた、⁽⁵⁾「技術的・経済的・社会的な統一体」(eine technisch-ökonomisch-soziale Einheit)をなすものとして把握されることとなるのである。

それでは次に、このような経営の営む経済活動とはいかなるものなのであろうか。「経済活動」(das Wirtschaften)とは、希少な手段の利用可能性の間で「選択すること」(das Wählen)であり、合目的な選択は常に「比較すること」(das Vergleichen)によつてのみ行なわれ、比較は「評価すること」(das Bewerten)を前提とする。それ故、メレロヴィッツは、シュマーレンバッハ (Schmalenbach, E.) に拠って、経済活動とは、「評価し、比較し、選択すること」と定義する。それ故、それは、意のままになる手段を投入し、意思決定を遂行する場合に、評価し、比較し、選択し、そのことによって、需要の充足を達成することをなすのである。その経済主体こそが経営に外ならず、経営なくしては、経済活動もまたありえないこととなるのである。経営は需要充足を達成するためのあらゆるものをその内に有し、それらは、「事業装置」の「技術」(die Technik)と「経済」(die Wirtschaft)とに、すなわち、前述した経営の技術的領域と経済的領域と称されるものに区別されるのである。これらの中で、第1義的なものは、経済であり、経営の経済とは、存在する手段を利用するための「目標設定」(die Zielsetzung)であり、具体的には、「何が、どれだけ、いつ、購入され、生産され、いかなる価格で、どのような条件で販売されるべきか」を示すものなのである。そこから、経営という「事業装置」を設立し運営するための手段、すなわち、「技術」の問題が生まれる。技術は、給付達成のための「手段選択」(Mittelwahl)と解され、この技術に、目

標設定を与え、刺激し、方向づけ、力を与えるのが経済なのである。ここに、経営技術には二つの種類があることが、メレロヴィッツによって指摘されている。「工場（技師）技術」（Werkstatt- (Ingenieur-) technik）と「管理（商人）技術」（Verwaltungs- (kaufmännische) Technik）と称されるものがそれである。前者は、生産の方式と手段とを決定し、後者は、経営外交換すなわち調達と販売、経営内管理すなわち管理と計算制度の組織の方式を決定するのである。

ところで、メレロヴィッツによれば、経営の目標は体制関連的に決定されるものであり、それは経済体制のいかんによって相違するものなのである。例えば、資本主義経済体制における経営、すなわち企業の目標は最大収益性（最大可能な純利潤）の達成であり、共同経済体制におけるそれは、最良の需要充足の達成なのである。しかしながら、経営の目標は相違しても、これを達成するための手段は同一であることを強調するのがメレロヴィッツの主張であることが注意されなければならないであろう。ここに、その手段とは、「最大経済性」（die größte Wirtschaftlichkeit）の達成に外ならない。すなわち、それは、技術の最大利用度を達成し、手段を最も合目的々に投入することである。経済性とは、目標達成のための手段それ自体に外ならず、それは、経済体制を越えたものをなすのである。彼によれば、経済性なしに純利潤が良く達成されたとしても、経済性がなければ「最大」可能な純利潤は達成されえないし、また、「最良の」需要充足は経済性があるときのみ達成されうるものとして把握されているのである。メレロヴィッツの主張を見るならば、経営経済学は、この体制無関連的な、経営の最大可能な経済性の達成にかかわるものとして捉えられるから、そこには、彼の展開する経営経済学が、前述の如く、体制無関連の色彩を強く有せざるをえないであろうことを、われわれは注意しておかねばならない。⁽⁶⁾

（2）「有機体」としての経営

経営は、常に、全体経済との関連の中に存在するものであるが、それは決して、全体経済と経営とが一体化した、全体経済の肢体としての存在のみを意味するものではない。経営は、全体経済の中で、固有の自己活動を営む存在でもある。経営のこのような側面を、メレロヴィッツは、「有機体」(Organ-

ismus) としての経営と呼ぶ。それでは、有機体としての経営はいかなる特徴を有するのであろうか。

メレロヴィッツによれば、経営を有機体として特徴づけるものは、それが、内在的な固有の法則に従う、独立した、生活する完結的全体であるということに求められる。そこで、有機体としての経営の特徴は、何よりもまず、経営外部の目標設定からのその「自立性」(Autonomie)もしくは「独立性」(Selbständigkeit)に見い出される。それが意味することは、経営が、その目標あるいは職分を、外部の目標設定に影響されずに選択しうることである。しかし、その場合、経営の職分を選択は、決して、経営の完全な自由のもとにあるわけではない。なぜならば、経営は、全体経済の中に組み込まれており、それ故に、経営には、その行動の制約が、すなわち「市場与件」(Marktdaten)が与えられているからである。経営の独立性とは、代替案に対する選択可能性があることを意味するのであって、それらを選択しうる限りは、経営は、その自律性を失うものではないのである。重要なことは、この選択可能性が経営に残されていることであり、そうでない場合には、その独立性が失われることとなるのである。

メレロヴィッツにおいては、さらに、経営にその行動の合理性を達成せしめるために、この独立性が、なにかんづく、経営の価値体系の独立性が重要視されている。彼によれば、経営の合理的行動のための前提条件として、三つのものが掲げられている。まず第1には、経営行動に対する一般的価値観念が存在しなければならず、評価はこれに基づいて行なわれるのである。第2には、この評価は独立的に行なわれなければならない。そして、第3には、この評価のなかで、費用と収益との関係がつくられうることである。このような前提に立ったうえで、メレロヴィッツは、「経営指導」(die Betriebsleitung)の達成すべき問題を、全体経済的財循環へ経営を最良に組み込み、それによって、最大可能な経済性を達成することに見い出しているのである。この場合、経営行動を制限する与件は、第1に、価格であり、第2に、物量である。この両者が、例えば国家によって経営外的に決定されてしまうならば、経営の価値体系の独立性もまた失われることとなるのである。

メレロヴィッツによれば、有機体としての経営を特徴づけるものは、独立性に加えて、さらに、経営職分に関するその「完結性」(die Geschlossenheit)である。これが意味することは、経営の目的を達成するためのあらゆる経営的諸方策が統一的意味関連性を有しているということ、すなわち、個々の経営諸器官が有機的関連性を有しており、それらはいわゆる「組織」(Organisation)という一つの体系をなすということである。有機体としての経営は、経営職分から始まり、統一的意味関連性をもって、最後の部分職分に至るまで、空間的に人的に、経営組織として具体化される。さらに、有機体としての経営という観念は、それによって経営的機能達成が一義的に決定される、経営の「価値体系」(Wertsystem)における経済的沈澱にも見い出されることとなるのである。

さて、メレロヴィッツは、有機体としての経営がその職分を達成するための諸器官を、「機能」(Funktion)と称する。経営の機能は、垂直的にも水平的にも把握されうる。垂直的機能は、経営職分を分枝化し、下位職位に委譲することによって、無限に生じうる。垂直的に経営機能を分枝化する場合、そこに生ずる経営的有機体の構造、すなわち、空間的人的組織に関して、「集権化」(Zentralisation)もしくは「分権化」(Dezentralisation)という大きな問題が現われることとなる。経営職分の水平的分枝化において、メレロヴィッツは、その機能を二つの集団に分類する。その1つは、「中心機能」(Kernfunktionen)と称されるもので、そこには、「調達」、「生産」、「販売」という三機能が含まれる。もう1つは、「付加機能」(Zusatzfunktionen)と称されるもので、「管理」(Verwaltung)と「指導」(Leitung)という二機能が含まれるのである。ここで、「経営政策」(Betriebspolitik)と称される経営の「処理」(die Disposition)にとって重要なのは、「経営指導」(Betriebsleitung)である。なぜならば、それは、経営目標を決定すると同時に、この目標を達成するための最も経済的方法をも決定するからである。ここで、われわれは、共にいわゆる「経営管理」(Betriebsführung)と称される機能に含まれると考えられる、「管理」と「指導」という二機能が、メレロヴィッツにおいては水平的機能として捉えられていることに注意しなければならない。経営管理とは経営機能の垂直的機能

をなすものであり、それ故、「管理」と「指導」という機能が、何故に、水平的経営機能をなすものであるかは、メレロヴィッツの論述からは明らかではないのである。むしろ、われわれは、メレロヴィッツとは異なり、「管理」と「指導」という二機能を垂直的機能をなすものとして捉えるべきであろう。⁽⁷⁾

「指導」と「経営政策」との関連も、そのように理解することによって、より明快になるであろう。経営政策とは、経営管理における最高管理機能たる指導の職分をなすものとして捉えられうるからである。⁽⁸⁾

(3) 「器官」としての経営

以上のように、経営は、その独立性と完結性によって特徴づけられる「有機体」として把握されるが、メレロヴィッツによれば、経営をこのような観点からのみ考察することは誤りであるとされる。なぜならば、経営は、全体経済に対して、さまざまな関連の中に立っているからである。すなわち、経営は、「有機体」であると同時に、全体経済の「器官」(Organ)としても把握されなければならないのである。

さて、メレロヴィッツによれば、全体経済の「器官」としての経営の特徴は、全体経済の目標設定に対する、経営の「依存性」(Abhängigkeit)と「結合性」(Verbundenheit)とに見い出すことができる。なぜならば、あらゆる経済活動の主体は経営に外ならないから、全体経済が有する経済的社会的問題も、結局、経営に移行することによって克服されざるをえないからである。それ故、器官としての経営が解決すべき職分も、経済的なものと社会的なものとなり、両者は一体となって解決されなければならないというのである。なぜならば、メレロヴィッツにおいては、「経済的経営」のみが「極大社会給付度」(ein maximaler Sozialleistungsgrad)を示しうるものと解され、「社会的経営」はまず経済的であらねばならないとされているからである。ここに、経営の経済的機能とは、「極大生産物」(ein maximales Produkt)を経済的に産出することであり、その時にのみ、極大生産物の分配という経営の社会的機能も果たされうると解されているのである。しかし、経営の社会的機能は、これのみではない。社会的機能において重要なことは、経営に関連するさまざまな人々のさまざまな利害を、継続的に均衡せしめることなのである。近代的経

営経済学の最も重要な課題のひとつが、まさに、このような経営における社会的問題を解決し、全体経済的体制問題の解決にあるのである。例えば、適正な賃金、最適な労働意欲を生み出すための適切な労働条件の創造といった、さまざまな社会的問題の解決は、経営が全体経済から引き受ける第1の職分をなす、とメロヴィッツは主張するのである。

しかし、経営の職分は決して社会的なものだけではない。それと並んで、既述した経営の経済的職分が存在する。経営の経済的職分は、具体的に、二つの機能に区別される。その第1のものは、「供給機能」(die Versorgungsfunktion)と「調整（調和）機能」(die Regulierungs- (Abstimmungs-) funktion)と称されるもので、その意味することは、全体経済的需要を充足せしめることであり、さらに、経営的生産を大きな潜在需要へと導くこと、すなわち、販売－調達市場における需要と供給との、空間的・時間的・質的・量的一致をもたらすことである。もちろん、この場合には、国家的政策という全体経済側からの協力が必要であることはいうまでもない。経営の経済的職分の第2の器官機能は、経営的貨幣経済の需要を全体経済の需要と一致せしめることである。以上のように、メロヴィッツによれば、経営の器官機能は、社会的経済的観点において、経営過程を全体経済の要求に一致せしめることにあるのである。

以上のように、経営は一つの有機体であると同時に、全体経済の一つの器官をもなすわけであり、決して一方のみではありえないと主張するのがメロヴィッツなのである。すなわち、有機体として、経営の完全な独立性も、器官として、国家の単なる執行機関も、全体経済の最適な解決をもたらさないというのである。ところで、有機体と器官との関連性は、その経営が組み込まれている「経済体制」(ein Wirtschaftssystem; eine Wirtschaftsordnung)に大きく依存している。ここに、メロヴィッツは、三つの経済体制形態を示している。「自由な市場経済」(die freie Marktwirtschaft)、それと対極をなす、「計画経済」(die Planwirtschaft)、そして、両者の中間形態をなす、「中間の道の経済体制」(die Wirtschaftsordnung des mittleren Weges)というのがそれである。自由な市場経済においては、経営に大きな処理自由が与えられ、それ

故に、有機体的特徴が器官的特徴よりも前面に現われる。しかし、器官職分の達成なしには、極大利潤という経営目標は達成されえないのである。他方、計画経済においては、器官的特徴が前面に現われて、有機体的特徴は後退する。すなわち、調達、販売、財務、生産に関する処理が、国家の「計画局」(die Planstelle) に委ねられる。しかも、ここでも、何らかの有機的特徴は残されていなければならない。両者の混合形態としての中間の道の経済体制は、「社会的市場経済」、「管理された市場経済」、「社会的自由主義」あるいは「自由な社会主義」などと称されるもので、さまざまな度合の混合形態がありうるのであるが、ここでも、経営は、有機体と器官という二つの特徴を兼ねそなえているのである。

さて、ここで、メロヴィッツは、経済体制のいかに問わず、有機体としての経営は、「経済性の法則」(das Gesetz der Wirtschaftlichkeit) に従うことを主張する。経営経済学の課題は、まさに、この経営の経済性の達成に貢献することにあるというのである。彼の主張によれば、彼の展開する経営経済学が体制無関連的特質を有することにならざるをえないであろうことは、既に指摘しておいたとおりである。このように、ここでも、彼は、近代的経営経済学は、経済体制に関係なく、最高の経営的経済性の達成を要請されることを主張するのである。しかし、有機体としての経営が、経済性の法則に従うとしても、器官としての経営は、体制的原理に従うものであることが忘れられてはならないであろう。そこで、メロヴィッツは、器官としての経営を研究し、有機体としての経営の学を補充する、「経営様式論」(eine Lehre von den Betriebsstilen) が、さまざまな経済体制における経営を研究することによってもたらされるとのべるのである。その場合、器官としての経営が従う、経済体制に依存する原則とは、自由な市場経済では、「極大利潤の原則」(das Prinzip des maximalen Gewinnes) であり、計画経済では、「計画値達成の原則」(das Prinzip der Sollerfüllung) であり、中間の道の経済体制では、両原則が混合されたもの、たとえば、「制限された利潤」(eine Gewinnbegrenzung) や「適正利潤」(ein angemessener Gewinn) の原則なのである。

さて、それでは、器官としての経営のいわば「指導原理」ともいうべきも

のが、経済体制によって決定されるならば、有機体としての経営の「指導原理」たる経済性との関連はいかなるものとなり、対応する両原理はいかなる形で融合されるのであろうか。メロヴィッツは、これに関して、次のようにのべる。すなわち、経営経済学は、「現実的」(wirklichkeitwahr) であると同時に、「合目的々」(zweckvoll) であらねばならないということである。そして、その場合に、経済性という経営法則の上に、器官としての経営に与えられた体制原理が重ねられているのであって、経済性があるのはじめて体制原理も存立しようと解されているのである。しかし、われわれは、このようなメロヴィッツの主張に、直ちに同意しうるものではない。体制無関連の事実たる「経済性」が、体制関連の事実たる「現実の」経営の指導原理を規定するのであろうか。事態は、まさに、正反対であるといわなければならないであろう。体制的原理が、経営の指導原理として、その諸活動を規制し、それ故に、経済性原理さえもそれに拘束されざるをえないと考えられるのである。メロヴィッツの主張する如く、経営経済学が「現実的」であり、「合目的々」であろうとするならば、それは、現実的なものとしての体制原理を経営の指導原理として認め、それを達成する手段として経済性を位置づけるべきであろう。それ故、経営経済学は、「現実的」で「合目的々」であろうとするならば、体制関連の学とならなければならないのである。彼の主張には、その内容に矛盾性や分裂性が見られるのであるが、それは、そもそも有機体と器官としての経営の分裂の把握に問題があるといえるであろう。そもそも、器官として経営は、需要充足という国民経済的目的を職分とするものであるが、その職分達成のための方法として体制原理が与えられているのである。全体経済的観点に立つならば、経営は全体経済の器官であり、需要充足という職分がここでは第1義的であると解される。しかし、有機体としての経営においては、立場は逆転する。ここでは、体制原理が経営の目標として第1義的になる。それは、経営の指導原理として、需要充足という経営の職分達成を規制し、指導すると解される。⁽⁹⁾メロヴィッツにおいては、有機体としての経営を、そもそも、越歴史的な経済性によって指導される非現実的概念たる「経営」として把握することに問題があるといわざるをえないで

あろう。メロヴィッツの展開する経営経済学は、形式論的・方法論的には、非現実的概念たる、経済性に志向する経営を研究対象とする、「規範論」的経営経済学として把握されるのであるが、その主張の実質内容に立ち入るならば、これから検討するように、実践的経営を対象とし、実践に役立つべき「実践規範」を解明する、「実践論」もしくは「技術論」(Kunstlehre) 的経営経済学をなすのである。彼の主張は、現実的・実質的には、体制関連の経営経済学、すなわち、彼のいう「中間の道の経済体制」における経営の研究という、体制関連の経営経済学の展開であるということができるのである。⁽¹⁰⁾

注1) Vgl., Mellerowicz, K., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 1. Bd., SS. 51~52.

2) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 29.

3) 例えば、経済経営と並んで、公営経営、学校経営、私的家政経営等が掲げられる。

Vgl., Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 10.

4) Vgl., Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 42.

5) Mellerowicz, K., *Unternehmenspolitik*, S. 78.

6) 以上のメロヴィッツの見解は、主として、*„Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“* の9頁~13頁に拠っている。

7) この点に関しては、次を参照されたい。藻利重隆、『経営管理総論(第2新訂版)』, 千倉書房, 昭和40年, 第5章, 経営の職能的構造, 245頁以下。

8) 以上のメロヴィッツの見解は、主として、*„Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“* の15頁~21頁に拠っている。

9) この点に関しては、次を参照されたい。藻利重隆、『前掲書』, 251頁~259頁。

10) 以上におけるメロヴィッツの見解は、主として、*„Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“* の23頁~28頁に拠っている。

三、経営経済学の体系

それでは、次に、メロヴィッツの展開する、上述した特徴を有する経営を研究対象とする経営経済学は、いかなる課題をもち、どのような特質を有し、そしてその体系はいかなるものなのであろうか。

メロヴィッツによれば、経営経済学の課題は、何よりもまず、「経営を有意義に形成すること」(den Betrieb……sinnvoll zu gestalten)⁽¹¹⁾ という、極めて実

践的なものに求められる。それはまた、「経営現象を合目的々に形成すること」(das Betriebsgeschehen zweckvoll zu gestalten)⁽²⁾ともいいうのであろう。しかし、経営は、前述の如く、自律的な有機体であると同時に、全体経済の需要充足のための器官でもあり、それ故に、全体経済的需要充足過程に組み込まれているものであるから、経営経済学においても、経営「それ自体」のみの研究は無意味である。経営は、全体経済からのみ有意義に形成されるのであるから、経営経済学の課題とその意義は、「全体関連の中で経営の立場を確定し、全体関連の認識から、その中に全体的生活を有する経営を有意義に形成すること」⁽³⁾にあるのである。

上のような経営経済学の課題から、その特質も明らかになる。すなわち、それは、何よりもまず、「実践的経営経済学」(die praktische Betriebswirtschaftslehre)⁽⁴⁾として、特質づけられうるのである。実践的に現実に実在する経営を研究対象とし、その合理的形成という実践的課題を有するが故に、それはまた、「現実科学」(eine wirklichkeitsnahe Wissenschaft)⁽⁵⁾、「経験科学」(eine Erfahrungswissenschaft)⁽⁶⁾あるいは「実践に志向する科学」(eine praktisch orientierte Wissenschaft)⁽⁷⁾としても特質づけられるのである。現実科学であるということは、「経営の実践的経済生活の諸事実から研究が始まり、関連性と依存性を研究し、得られた認識の正当性を、再び経済でのその応用によって検証する」⁽⁸⁾ということである。したがって、それは、「応用された科学」(eine angewandte Wissenschaft)⁽⁹⁾である。それは、得られた「理論」(Theorie)という科学的認識を、実践的課題の達成のために応用するということでもあるから、「応用された経営的経済理論」(eine angewandte betriebliche Wirtschaftstheorie)⁽¹⁰⁾ともいいうのであろう。ところで、ここに、応用とはいかなることなのであろうか。それは、「経営経済学は、経営の合理的管理の学である」(die Betriebswirtschaftslehre ist……die Lehre von der rationalen Führung des Betriebes)といふメレロヴィッツの文章の中に、明快に示されうるであろう。すなわち、それは、経営の合理的形成のために、評価し、選択する、計画し、処理する学として展開されなければならないのである。ここで、われわれは、経営経済学が、経営の管理の学として、すなわち、「経営管理論」(die Lehre von der

Betriebsführung) として展開されうることを、彼が示唆していることに注意しておこう。

さて、メレロヴィッツの展開する経営経済学が、上のような特質を有し、そこから、そのような課題を果たすためには、その前提として、次のような課題をも果たさなければならないこととなる。そして、このような課題の中から、ここに、その体系が現われることになる。その課題とは、経営経済学は、まず第1に、経営における経済的関連の「原因と結果」(Grund und Folge), 「理由と作用」(Ursache und Wirkung) を明らかにし、その「関連性と依存性」(Zusammenhänge und Abhängigkeit) を研究することである。⁽¹²⁾ この課題を果たすものが、「経営的経済理論」(die betriebliche Wirtschaftstheorie)もしくは「経営経済的理論」(die betriebswirtschaftliche Theorie)をなす。理論による、関連性と依存性の認識によってはじめて、経営経済学は、経営における経済の合理的社会的形成という課題が、すなわち、合目的々な評価と選択、計画、処理と組織化という実践的課題が果たされうるのであり、この課題を果たすものこそが、応用された経営的経済理論としての「経営政策」(die Betriebspolitik) に外ならないのである。メレロヴィッツによれば、この経営政策は、経営経済学の最後の分枝をなすものなのである。ここに、「理論」と「政策」とがメレロヴィッツの展開する経営経済学の体系の構成部分として把握されうることとなる。しかし、彼の経営経済学の体系を構成するものは、それのみではない。ここに、「経営経済的技術」(die betriebswirtschaftliche Technik) が両者を補充するものとして現われる。すなわち、「理論」も「政策」も、「技術」を必要とするのである。なぜならば、「理論」は、「技術」が意のままにする数字や形成成果に依存するからであり、「政策」は、「技術」の助けがあってはじめて意思決定を行ないうるからである。⁽¹³⁾ ここに、「理論」、「政策」、「技術」という、経営経済学の体系が現われ、その中で、体系的経営政策によって、経営経済学が初めて完結されると主張するのがメレロヴィッツなのである。

さて、それでは、彼の経営経済学体系の基礎的部分をなすものともいうべき、「経営的経済理論」とはいかなるものであり、それは、いかなる特質を

有するのであろうか。メレロヴィッツによれば、「理論」の課題は、「在るものと成るもの」の認識、それらの「関連性と依存性」の認識に見い出される。それ故に、理論は、政策と技術とに対して、一方では高い「科学性」によって、他方では大きな「抽象性」によって特質づけられるのである。複雑にして多様な経済的現実から、抽象によって、「本質的なもの」が非本質的なものより区別される。次いで、非本質的なものではないが、「共通の観察と判断」を妨害する現象が無視される。そして、取り出された認識が体系的に取り扱われる。しかし、このような基礎的研究は、現実から遊離すべきではないと同時に、その応用からも、すなわち、その「有用可能性」からも離れてはならない。この場合、現実の抽象化の重要な手段として、類型化された観察方法が用いられる。国民経済学では、オイケン (Eucken, W.) 以来、類型化として、「理念型」(Idealtypen) と「実在型」(Realtypen) とが区別され用いられているが、応用された科学としての経営経済学においては、抽象度の小さな、それ故に、現実の姿と経過とのエッセンスを再現する「実在型」が合目的々である。その際、研究方法としては、「帰納法」(die Induktion) と「演繹法」(die Deduktion) が、そして得られた法則性を実践で確かめる「検証」⁽¹⁴⁾ (die Verifikation) とが用いられる。

さて、既述の如く、メレロヴィッツにおいては、経営経済学は実践科学をなすものであるから、「理論」の課題は、決して、「認識それ自体」あるいは「認識のための認識」に終わるのではなくして、「政策」に、その行動尺度として、特定の「規範」(Normen) を手渡すために、現実の理論的認識とその体系的秩序化を行なうことにあるといわねばならない。ここに、規範とは、「ア・プリオリ」(a priori) 的判断をなす「倫理的規範」(ethische Normen) ではなく、「ア・ポステリオリ」(a posteriori) 的な、経済的技術的経過の観察と分析より得られる、「経済的技術的規範」(wirtschaftliche, technische Normen) なのである。それ故、それは、経営政策の基礎となる、経済的技術的尺度あるいは標準値を意味するのである。この尺度は、経済的社会的統一体という認識対象たる経営の特質から、必然的に、経済的なものと社会的なものという二つに大別されうることとなる。メレロヴィッツによれば、それらは、まず第1

に「経済性」であり、第2に「社会給付度」(der Sozialleistungsgrad)である。

それではまず、「経済性」とはいかなるものなのであろうか。メロヴィッツによれば、それは、理論が、経済的観点から経営実践を測定し判断する基準をなし、規範をなすものであり、客観的な数値でもって証明される尺度なのである。この経済性なる概念は、経営形態、経営秩序、経営体制に関係ないので、また、その経営が、いかなる目的に奉仕するのであれ、その経営の目標に外ならないのである。したがって、それは、既述の如く、体制無関連の概念をなすのであるが、ここで同時に、経済性なる概念の具体的内容が必ずしも明らかであるわけではないことに、われわれは注意しておかねばならないであろう。

それに対して、「社会的給付度」とは、経営の社会的領域を判断する基準であり、これについても、「経済性」に関することと同じことがあてはまる。すなわち、それは、「経営共同体」(die Betriebsgemeinschaft)の実現を表現するものとして、経営の社会的行為の尺度として、経営のいかに問わず設定されうるものなのである。なぜならば、メロヴィッツによれば、経営における人間にとって重要なことは、経済体制に関係なく、数値的に証明しうる経営の給付であるからなのである。しかし、この社会的給付度は、共同体仲間的な、人格を尊重する組織や、経営気風に表現されるので、必ずしも貨幣単位で測定されうるわけではないので、ある種の相対的尺度のみがそれを示しうるにすぎないのである。以上のように、メロヴィッツにおいては、「経済性」と「社会的給付度」が、経営の現実を判断する二つの尺度であり、したがってまた、それらは、経営政策における遂行の尺度ともなるのである。ここで、われわれは、また、社会的給付度なる概念の内容的不明確性とその体制無関連的特質を指摘しておかねばならないであろう。

さて、メロヴィッツによれば、経営経済的理論の研究における中心問題は、「経営構成」(der Betriebsaufbau)と「経営過程」(der Betriebsablauf)の二つである。経営構成の研究では、経営の「構造」(die Struktur)が問題とされ、経営過程の研究では、経営の「運動経過」(die Bewegungsvorgänge)が分析される。さらに、「一般経営経済学」の理論では、これらの研究に、「認識対象」、

「研究方法」といった、基本問題の研究が付け加えられることになる。そして、彼は、経営経済学が、実践における経営管理に対して、直接的に有用であるのがたとえ部分的であったとしても、それでもやはり、科学的経営政策の基礎をなすのは、理論の認識でしかありえないというのである。

以上が、経営経済的理論に関する、メレロヴィッツの所論の概要である。⁽¹³⁾

さて、それでは次に、メレロヴィッツの経営経済学の体系の一部をなす、「経営経済的技術」とはいかなるものなのであろうか。既述の如く、「理論」も「政策」も、共に「技術」を必要とするものである。「技術」もまた、「理論」と「政策」によって発展せしめられるのである。経営経済学は、「実践科学」として、経営的現象を形成しうるためには、工場設備を動かす「取り扱い方法」(Verfahrensweise)という技術が必要である。それらは、例えば、簿記、計算、計画、生産等の方法であり、端的に言えば、作業経過の組織化のための方法に外ならない。したがって、経営経済学は、作業経過の合目的々形成の学であるという意味で、「ひとつの組織論」(eine Organisationslehre)であり、そこには、そのための理論と技術とが含まれることになるのである。ここで、理論と技術とは協働するのであるが、両者を区別しようとするならば、次のようにいえるであろう。すなわち、理論では、経営実践における諸問題に関して、いかなる目標がそれらに設定されるのか、そして、それらはいかにして原則的に経営経済的に適正な方法で、つまり、経済性という目標に役立ちうるよう形成されるべきであるかが研究されるのである。それに対して、技術では、取り扱い方法の合目的性が研究されるのである。すなわち、理論によって示された目標が、いかなる方法で、最も合目的々に達成されうるかが研究されるのである。両者の関連性を基本的に特質づけるならば、理論が本質の認識と目標の設定を問題とし、技術は合目的々方法の発見を問題とするということができよう。しかし、メレロヴィッツは、以上のような理論と技術との関連の認識と区別とが、諸文献ではしばしば見落されていること、そして、両者が混同されていることを指摘している。一方、応用科学としての経営経済学においては、取り扱い方法への関連的提示のない、純粋に理論的な問題の取り扱い、応用科学の原則に反することとなるので

ある。

以上が、経営経済的技術に関するメロヴィッツの所論の概要である。⁽¹⁶⁾

それでは、次に、メロヴィッツの展開する経営経済学の体系の最後の分岐をなし、それによって体系的経営経済学が完結されるという、「経営政策」とはいかなるものなのであろうか。この問題を、節を改めて、彼の所論にそって見てみよう。

注1) Mellerowicz, K., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, S. 30.

2) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 29.

3) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 30.

4) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 47.

5) 6) 7) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 30, S. 55, S. 40.

8) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 30.

9) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 36.

10) 11) 12) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 29.

13) Vgl., Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 47.

14) Vgl., Mellerowicz, K., *a. a. O.*, SS. 55~59.

15) 以上のメロヴィッツの見解は、主として、*„Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“* の34頁~38頁に拠っている。

16) 以上のメロヴィッツの見解は、主として、*„Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“* の47頁~48頁に拠っている。

四、経営政策論の内容

既述の如く、メロヴィッツの展開する経営経済学は、「経営の合理的管理の学」であり、それ故に、「実践に志向する科学」であった。それが「実践科学」であるということは、それは、経営の実践的現象の上に構築され、そこで得られた成果が、再び実践へと還元されることを意味する。これは、「理論」によって得られた認識が、再び実践で応用されることであり、このような応用的課題を果たすものこそが、「経営政策論」に外ならないのである。すなわち、彼によれば、経営政策論は、理論的認識から、「取り扱い規

則」(Verfahrensregeln)と「行動原則」(Verhaltensgrundsätze)とを導出しなければならぬのである。これらは、経営を、その「内在的目標」(das ihm immanente Ziel)⁽¹⁾もしくは「固有の目標」(sein eigentliches Ziel)⁽²⁾である、最高の「経済性」を達成しようとする努力を支援するものなのである。ここに、彼によれば、経営政策論は二つの課題をもつとされている。そのひとつは、上で述べた如く、正しい作業遂行に役立つ「取り扱い規則」を展開することであり、もうひとつは、正しい意思決定(＝処理)を導くべき「行動規則」(Verhaltensregeln)ないし「行動原則」を設定することである。

まず、第1の課題は、「経営経済的技術」を展開することに外ならないであろう。すなわち、それは、経営で用いられている「手続き」(Verfahren)を研究することであり、それは、経営における手続きを、その合目的性に関して検査し、可能な限り改良し、合理化し、創造することである。「政策」においても「技術」が必要なのであり、「技術」の研究もまた、政策論に含まれるのである。ザンディッヒ(Sandig, C.)は、経営政策論において「技術」の問題を排除したが、⁽³⁾彼とは対照的に、メレロヴィッツにおいては、政策論の中に「技術」が加えられていることが注意されなければならない。

第2の課題は、経営政策論の固有の問題であるといいうのであろう。「技術」の有する限界が、ここで打ち破られる。すなわち、最高の経済性を達成するためには、たとえ最良の経営経済的技術であったとしても、それは不可能である。なぜならば、「手続き」は目的に依存するものであるが、この「目的選択」(Zweckwahl)に技術は関係ないからである。技術には、経済によって一義的に明確な目的が与えられ、あるいは、認識のために自己目的を設定する。そして、技術には、自然法則の如き、固定的与件が与えられる。それに対して、経営は、「目的選択」において完全に自由ではない。一方では、市場の需要関連に、他方では、経営自身の技術的状況がそれを制限する。しかも、これらは、常に変化する与件であり、技術自体は、最も予測しえない与件である。このように、技術も経営経済も、与えられた与件を利用するのではあるが、その意味は全く異なるものなのである。すなわち、技術の本質は与件を「支配」(Beherrschung)することにあるのであるが、経営経済の本

質は与件に「適応」(Anpassung) することにあるのである。ここに、「適応」のために、「政策的思考」(politisches Denken) と「政策的行動」(politisches Verhalten) という経営政策の問題が現われることとなるのである。経営経済学は、経営的法則性を認識する。この法則性の認識に基づいて、経営の合理的行動が行なわれる。さらに、経営は、変化する与件に適応するために、この法則性を利用するのである。以上の如き考察に基づいて、メレロヴィッツは、経営政策を次の如く定義することとなるのである。すなわち、「経営政策とは、経営と市場における与えられた関連のもとで、最良可能なものを達成し、最大の経済性と最高の成果でもって活動するための技術 (die Kunst) である」⁽⁴⁾と。ここにいう「技術」(die Kunst) とは、既述の「技術」(Technik) とは異なるもので、それは、可能性と必然性の技術であり、最大の経済性と最高の成果を可能にする状態を、経営と市場において創出する技術をなすのである。それ故に、経営政策論の目標は、正しい経営行動に対して、また、正しい行為と形成に対して、原則を確定することであり、したがって、それは、「理論」から得られた規範と原則とによって形づくられる「実践的」経営経済学をなすのである。

さて、経営は、技術的経済的領域と社会的領域という、二つの領域を有するものであった。これに対応して、経営政策にも二つの領域が区別される。技術的経済的領域に対応するものが、「商人的経営政策」(kaufmännische Betriebspolitik) と称されるものであり、ここにおいては、経済性の形成とその維持が問題とされる。他方、社会的領域に対応するものが、「社会的経営政策」(soziale Betriebspolitik) ないし「経営的社会政策」(betriebliche Sozialpolitik) と称されるものであり、ここでは、社会的な経営の形成が問題とされるのである。今までの論述で既に明らかであるが、メレロヴィッツにおいては、その経営経済学において、何よりもまず、経営の最高の経済性の達成という、彼のいう、商人的経営政策が、社会的経営政策よりも、その論述において、前面に現われていることが注意されなければならないであろう。

さて、メレロヴィッツにおいては、経営政策論の目標は、経営的諸機能の中で行なわれるべきあらゆる意思決定に対して、科学的に基礎づけられた

「規則」ないし「原則」を設定することであると解されている。この場合、商人的経営政策において問題なのは「経済性」であり、彼においては、この経済性は、あらゆる経営に「内在的」問題であると把握されており、それ故、ここに、経済性達成のための原則的統一性が成立しうるのはずであり、それが、経営の意思決定において考慮されなければならない「統一的原理」(einheitliche Prinzipien) をなすこととなる。ところで、メレロヴィッツは、経営における意思決定を、「処理」(Disposition) という概念で把握する。そこで、経営政策論は、意思決定における統一的原理、すなわち「処理規則」(Dispositionsregeln) が究明されるべきである「処理学」(eine Dispositionslehre) と定義されうることとなる。その場合、商人的経営政策では、経済性要素が数値で把握され、また、最適意思決定も数値で把握・計算されうる場合にのみ、この処理学は有用となるのである。この数値は、「経済性数」(Wirtschaftlichkeitszahlen) と称されるもので、これは、経営の意思決定を、最高の経済性へと指導するものなのである。メレロヴィッツは、この处理的経済性数を、原則的に、五つの種類に分類している⁽⁵⁾。そこでは、何よりもまず、「限界思考」(Grenzdenken) が重視されていることが注意されなければならないであろう。

さて、次に、「社会的経営政策」とはいかなるものなのであろうか。ここで重要なのは、経営を社会的に形成することであり、それは、技術的経済的領域における経営政策と、その重要性において同一であるとされているのである。経営の社会的な形成において問題とされるのは、社会的問題の解決に対して貢献することであり、具体的にいうならば、それは、労働者の品位と職業的誇りを保証し、彼らの労働の喜びを達成し、解雇・疾病・事故・老令といったものからの安全を確保することである。ここにおいても、経営政策論は、最適な社会的経営形成に導くべき行動規則を発見しなければならないこととなる。しかし、ここに大きな困難性が横たわっている。すなわち、社会的領域における行動規則は、純粹に計算的には把握しえないということである。例えば、社会的諸方策の費用は計算できても、社会的平和、労働の喜び、経営との一体感、社会的危険からの安全といったその成果は、その本質が非物質的なものであるが故に、数値では把握しえないであろう。また、社

会的給付の費用も、その効果と必ずしも比例的関連が成立しうるわけではないし、社会的諸方策の作用、その効果は決して単純に取り出しえないし、把握しえないであろう。ここに、処理学としての社会的経営政策の限界が現われる。それは、物質的なものに関連しうる限りにおいてのみ、処理学でありうるにすぎないからである。例えば、賃金の物質的問題、共同決定権の物質的問題、職場形成や健康・福祉の物質的問題に関してのみ、それは処理学でありうるにすぎない。それを越えては、それは、社会的方策の精神を示し、その精神を目ざすにすぎないのである。⁽⁶⁾それ故に、社会的経営政策では、その形態ではなく、その内容が問題となるのである。さらに、ここで、メレロヴィッツは、社会的経営政策のもう一つの限界を示している。それは、社会的経営政策の経済的限界の問題である。彼によれば、経営は、長期的に見るならば、それが獲得したものの以上のものを分配することはできないということである。そこに、われわれは、メレロヴィッツの所論では、経済性の達成という経営の経済的側面が、まず第1に重視されていると解しうるのである。

最後に、メレロヴィッツは、理論と政策と技術との三つの関連性を、次のように述べている。すなわち、経営経済学の中心的関心事は、技術的経済的にも、社会的にも、良き経営政策を展開することに外ならない。まず、経営経済的理論は、それが実践的で価値あるものであらうとするならば、それは、良き経営政策に役立ちうるものであらねばならない。また、まずい経営経済的技術は、良き経営政策によって償いうるのであるが、まずい経営政策は、良き技術によっても償いえないのである。しかし、経営政策の有効性は、技術にも依存するのである。なぜならば、正しい技術は、経営政策の意思決定を安全にするだけでなく、それが、経営的処理に必要な基礎を提供することによって、意思決定の合目的々遂行がはじめて可能になるからである。⁽⁷⁾

さて、メレロヴィッツによれば、経営政策は「一般経営政策」(die allgemeine Betriebspolitik)と「特殊(部分)経営政策」(spezielle Betriebspolitiken (Teilpolitiken))という構造をもつ。ここに、一般経営政策とは、経営のいわゆる最高管理の職分をその内容とするもので、企業者行動の原則的方針に関連

するものである。特殊経営政策とは、一部は最高管理の、一部は中間管理の職分に属するもので、経営諸機能から生ずる経営の部分領域に関連し、ここでは、一般経営政策による原則的方針の中で展開されることとなる。

以上が、経営政策に関するメレロヴィッツの所論の概要である。⁽⁸⁾

われわれは、ここで、その経営政策論が具体的に展開されて行くにしたがって、そこに、体制関連の概念がはいり込み、その所論が、次第に体制関連の色彩を帯びてきていることに注意しなければならないであろう。彼の主張では、方法論的には「経営」という体制無関連的な概念を対象とし、また、体制無関連的な「経済性」という概念を掲げているが、具体的な展開においては、体制関連的にならざるをえないという、彼の所論における分裂性が次第に明らかになって行くのである。このような「分裂性」は、やがて解消されなければならないのであるが、それを、われわれは、彼の経営政策論の体系的展開をなす、『企業政策論』の中に見い出すことができるのである。

注1) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 40.

2) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 41.

3) Sandig, C., *a. a. O.*, S. 21 ff.

なお、拙稿、「管理意思決定の理論としての経営経済政策論——ザンディッヒの所論を中心として——」, 87頁～89頁をも参照されたい。

4) Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 42.

5) メレロヴィッツが掲げる経済性数とは、次のものである。

1. 長期的処理に対する経済性数。ここでは、平均思考と平均価値が支配する。
2. 短期的処理に対する経済性数。ここでは、限界思考と限界価値が重要である。
3. 能力利用問題に対する経済性数。ここでは、限界原価と限界収益が重要である。
4. 内部経済的給付に対する経済性数。
5. 執行的活動の指導のための経済性数。Vgl., Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 44.
- 6) 例えば、労働の喜びや社会的平和にとって重要な、「上位者一下位者関連」の形成の如き、非物質的な行動方法は、1回限りの処理で解決されるのではなく、常に新しく生かされなければならないのである。Vgl., Mellerowicz, K., *a. a. O.*, S. 45.

7) 理論, 政策, 技術の関連に関しては, 次も参照のこと。

Mellerowicz., K., *a. a. O.*, SS. 48~52.

8) 以上のメレロウィッツの見解は, 主として, „*Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*“
の40頁~47頁に拠っている。